

INTRODUCCIÓN

1. Descripción General

Un grupo es un conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas hacen a éstas interdependientes en algún grado significativo. Así definido el término grupo se refiere a una clase de entidades sociales que tienen en común la propiedad de la interdependencia entre sus miembros constitutivos (Cartwright y Zander, 1986).

Los grupos se pueden clasificar en: formales, informales, de mando, de tarea, de interés o de amistad. Para el entendimiento de este tema sólo se hará referencia al concepto de grupo formal como el que está definido por la estructura organizacional, con asignación de ocupaciones diseñadas que establecen tareas. Aquí los comportamientos están acordados por la organización y dirigidos hacia las metas organizacionales (Robbins, 1999).

El compromiso en el trabajo es una referencia de uso cotidiano muy útil para todos los gerentes y empleados que desean ser más efectivos en la entrevista, la capacitación, el desarrollo de sí mismos y de los demás, y en la resolución de problemas de personal (Thomas y Thomas, 1994).

Al laborar en una organización el empleado se estará desempeñando en una ocupación en particular. La manera como se desempeñe puede ser evaluada y así determinar los resultados de la ejecución de su trabajo, finalmente, influye en la organización. La evaluación del desempeño se refiere a una serie de factores que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo (Arias y Heredia, 2000).

En la presente investigación se investigará la relación que existe entre la actitud de compromiso del sujeto y el desempeño laboral.

2. Actitud de compromiso

2.1 El compromiso en la empresa

El siglo veinte ha sido visto como una época de tremendos cambios en el mundo laboral. (Cascio y Howard, 1995) Dado los numerosos y acelerados cambios, y complejidad de los mismos en el espacio de trabajo, no es sorprendente que haya crecido la literatura acerca de las causas, consecuencias y estrategias del cambio organizacional (Herscovitch y Meyer, 2002).

Dimitrina Dimitrova (1994) asegura que los conceptos de enajenación y compromiso, se dirigen hacia el pasado directamente hacia trabajos clásicos de sociología que incluyen a Karl Marx y Max Weber, cuyos trabajos en las precondiciones y consecuencias del desarrollo del capitalismo han desatado la mayoría de los grandes debates acerca de los modelos económicos.

Meyer y Herscovitch (2001) sugieren que compromiso, en general, se puede definir como “una fuerza que enlaza a un individuo a una línea de conducta de relevancia a uno o más blancos”. Ellos argumentan que esta fuerza, puede tomar distintas formas como: deseo (compromiso afectivo), costo percibido (compromiso de continuación), u obligación (compromiso normativo).

El compromiso es indiscutiblemente uno de los más importantes factores involucrados que ayuda en la iniciativa del cambio en los empleados. De hecho Conner (Citado por Herscovitch y Meyer, 2002) describió el compromiso al cambio como “el pegamento que proporciona el enlace vital entre gente y el cambio de metas” y de acuerdo con Conner y Patterson “el factor más frecuente que

contribuye a fallar los proyectos de cambio es la falta de compromiso por parte de las personas”.

Definir compromiso en términos de múltiples focos y formas ha planeado la edición de perfiles de compromiso. Así como, ha habido un incremento en el interés de identificar los patrones de compromiso que son beneficiosos y perjudiciales para los individuos y las empresas. Entendiendo la influencia de la empresa y la carrera, el compromiso es especialmente importante. Como organizaciones la reestructura y el encogimiento en una respuesta global de la presión competitiva (Somers y Birnbaum, 2000).

A pesar de la importancia dada al compromiso, se le ha puesto poca atención a la definición y medición del compromiso dentro de un contexto de cambio. Hay virtualmente evidencia no empírica que verifique las demandas hechas acerca de estos efectos (Herscovitch y Meyer, 2002). Por otra parte, Svallfors y Halvorsen (2001) dicen que el compromiso y las actitudes apegadas al trabajo pueden ser observados como importantes resultados de la estratificación social y la estructura del trabajo.

El concepto de compromiso en la empresa incluye cuando menos dos formas de este: Compromiso afectivo y Compromiso de continuación. El compromiso afectivo es el que ha sido estudiado más extensamente de los dos, y es definido como un apego emocional a una organización, esto incluye el apoyo a los objetivos y actividades de la organización. Por otra parte, el compromiso de continuación se refiere a las inversiones (psicológicas y económicas) que el

empleado percibe tener en la empresa, esto es asociado con la percepción de los costos de salida (Somers y Birnbaum, 2000).

Daniel Goleman (1999) menciona que las personas dotadas actitud de compromiso:

Están dispuestas a hacer sacrificios para lograr un objetivo general.

Encuentran una sensación de ser útiles en la misión general.

Utilizan los valores nucleares del grupo para tomar decisiones y clarificar sus alternativas.

Buscan activamente oportunidades para cumplir con la misión del grupo.

Los comprometidos son los ciudadanos modelo de cualquier organización. Son los que llegan más allá. Los empleados que se sienten fuertemente comprometidos con la organización soportarán, si es necesario, condiciones de trabajo sumamente estresantes: horarios prolongados, presiones de tiempo y cosas por el estilo, por pura devoción a las metas colectivas. Un alto compromiso permite que los empleados florezcan bajo desafíos y presiones que resultarán onerosas a aquellos de menor lealtad (Goleman, 1999).

2.2 El compromiso en el trabajo y la identificación con la empresa

Se dice que los factores del medio ambiente en el trabajo que producen un efecto positivo a la experiencia laboral hacen sea más probable producir resultados positivos como lo son la identificación y el compromiso con la empresa. En contraste a esto, los factores que producen resultados negativos en la experiencia

laboral, producirá resultados como bajos niveles en la identificación y compromiso con la empresa (Lopopolo, 2002).

Muchas técnicas modernas gerenciales implican tentativas para controlar a los empleados indirectamente por medio de fomentar el compromiso organizacional. Los gerentes intentan reforzar la lealtad al empleado así como el compromiso organizacional, para de este modo los individuos sean mejores ejecutantes (Carson y Carson, 1999).

Carson y Carson (1999) dicen que la popular literatura ha sugerido que los trabajadores ya no pueden permitirse estar comprometidos con empresas en la estela de reingeniería, despidos en masa y reestructuración corporativa. En lugar de esto, los individuos están animados a relacionarse más a sus carreras y menos a las instituciones que los emplean.

El creciente conocimiento de las necesidades de humanización del trabajo, dio un nuevo diseño para el acercamiento de un cambio correspondiente en la organización; conocido como recursos humanos. La contribución vital de estas ideas son los trabajos de Maslow, Mc Gregor y Herzberg. La primicia básica de esta teoría es que el hombre aspira a satisfacer sus habilidades a través de su trabajo. En la jerarquía de necesidades construida por Maslow, se extiende desde las más bajas hasta las más altas necesidades, desde fisiológicas hasta actualización de uno mismo. La satisfacción de las necesidades básicas tiende a incrementar en importancia los valores intrínsecos. Es conocido que si la organización satisface estas necesidades (seguridad, reconocimiento, autonomía, reto, participación, filiación) las personas responderán de una manera en la que alcancen sus metas y las de la organización (Dimitrova, 1994).

El compromiso actitudinal es la fuerza del apego emocional de los empleados a una organización y la aceptación de las metas y los valores de la organización. Los empleados con un fuerte nivel de compromiso actitudinal permanecen con la organización por que así lo desean. Mowday (citado por Wright y Bonnet, 2002) menciona que los individuos que rápidamente tienen un compromiso se ve reflejado con su conducta y con las opciones de trabajo que toman, entran a empresas con un alto nivel de compromiso inicial.

La esencia del compromiso es unificar los propios objetivos con los de la organización. El compromiso es emocional: sentimos un fuerte apego a las metas de nuestro grupo cuando resuenan fuertemente al compás de las nuestras. Quienes valoran el objetivo de una organización y lo adoptan, no sólo están dispuestas a hacer por ella un esfuerzo supremo, sino a efectuar sacrificios personales cuando sea necesario (Goleman, 1999).

El compromiso se expresa hasta en las decisiones inaceptables que se toman para beneficiar a la mayoría, aunque provoquen oposición y controversia. Los que están realmente comprometidos están dispuestos a hacer sacrificios a corto plazo, si son para bien del grupo. En pocas palabras, los comprometidos son los “patriotas” de la empresa (Goleman, 1999).

Los individuos con altos niveles de compromiso de continuación creen que es difícil dejar sus empresas actuales, por que otra organización quizá no embonaría con los beneficios que ya tienen (inversiones económicas), y por que el cambio siempre es más difícil cuando se ha estado asociado a una empresa por un largo periodo de tiempo (costos psicológicos) (Somers y Birnbaum, 2000).

Según Somers y Birnbaum (2000) los individuos tienen un compromiso afectivo hacia su empresa permanecen en ella por que así lo desean mientras que los individuos que presentan altos niveles de compromiso de continuación permanezcan en la empresa por que tienen que hacerlo.

Para Daniel Goleman (1999) los altos niveles de compromiso son más comunes en las empresas donde los trabajadores se consideran “accionistas” (o lo son en realidad) y no simplemente empleados. Pero el personal inspirado por una meta compartida suele mostrar un nivel de compromiso que supera holgadamente cualquier incentivo financiero. Las empresas u organizaciones que carecen de una misión bien formulada (o cuya declaración de objetivos es poco más que una treta de relaciones publicas) ofrecen a su gente poco incentivo para comprometerse. Los empleados necesitan conocer con claridad los valores nucleares de una organización para poder aliarse con ellos.

El conocimiento de unos mismo es parte constitutiva del compromiso. Los empleados que conocen sus propios valores y metas tendrán una idea clara y hasta vívida de su ajuste a la organización. Cuando sienten que hay una coincidencia, el compromiso es espontáneo y potente (Goleman, 1999)

2.3 El compromiso y la satisfacción laboral

La satisfacción laboral es una construcción emocional reflejado por los empleados que tienen sentimientos positivos acerca de su situación laboral, en este aspecto las directivos de las empresas reportaran mayor satisfacción que sus empleados. Se puede esperar que el mayor nivel de satisfacción laboral sea reportado por el

compromiso dual (empresa y empleado) y que el menor grado de satisfacción laboral sea reportado por el incumplimiento (Carson y Carson, 1999).

Locke (Citado por Maier y Brinstein, 2001) establece que los empleados tienden a alcanzar altos niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional, si sus trabajos promueven el logro de metas valoradas. La satisfacción laboral y el compromiso organizacional son los indicadores utilizados más extensamente como indicadores de las actitudes relativas al trabajo.

El proceso por el cual los individuos van por metas establecidas en su trabajo, y el desarrollo de sus aspiraciones están basados en el sueldo, las promociones y el desarrollo de su carrera. Los empleados desarrollarán un compromiso afectivo a una organización hasta el punto de permitir que alcancen sus metas (Maier y Brinstein, 2001).

Las situaciones características comúnmente propuestas como factores clave en la satisfacción laboral son (Crossman y Abou-Zaki, 2003):

El trabajo por si mismo

Sueldo

Promociones

Supervisión

Compañeros de trabajo

El trabajo temporal y la inseguridad laboral esta asociada con una reducción en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. La interacción entre el trabajo temporal y la inseguridad en el trabajo, muestra que el trabajo temporal esta asociado con una reducción en los niveles de la satisfacción laboral y

compromiso organizacional, en comparación con empleados con un contrato permanente (De Witte y Näswall, 2003).

La relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral son controversiales y contradictorias. El compromiso organizacional y la satisfacción laboral son tópicos populares en el estudio de las actitudes en el trabajo. La mayoría de la evidencia teórica y empírica sugiere que la satisfacción laboral es una antecedente del compromiso organizacional (Testa, 2001).

Según Somers y Birnbaum (2000) los gerentes confiado menos en las reglas formales y mas en construir un compromiso de trabajo y logro hacia los objetivos de la organización. Existen muchas ventajas obvias de esta estrategia como el compromiso de los empleados en beneficio de la organización, incluyendo las metas de la misma, el aumento de ventas, reducción del abstencionismo y potencialmente mejoramiento del desempeño laboral.

Cuando en la organización predominan los individuos animados por motivaciones disgregadoras, la organización sufre una atrofia especialmente en los niveles superiores, ya que se minimizan las posibilidades de que las demás personas sean incluidas en esos niveles (Zepeda, 1999).

Según Zepeda (1999) cuando quienes predominan son individuos con motivaciones asociativas, buscan construir una organización más bien plana, en la que no existan muchos niveles entre la clase trabajadora y los directivos más altos.

La seguridad del trabajo causa un impacto en el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y el desempeño laboral. Los investigadores dicen que la inseguridad en el trabajo reduce la satisfacción laboral y el

compromiso organizacional pero no tienen ningún impacto significativo en el desempeño laboral. No se ha encontrado una relación entre inseguridad en el trabajo y el desempeño laboral (Yousef, 1998).

Los empleados que están comprometidos, con ambas, la empresa y sus carreras tienen los niveles mas altos de satisfacción laboral y motivación, tal que, los empleados que se encuentran comprometidos con su empresa y su carrera están más satisfechos y más motivados que los empleados que no se encuentran comprometidos ni con su carrera, ni con su empresa (Yousef, 1998).

3 Grupos

3.1 Propiedades de los grupos

Sartre (Citado por Lapassade, 1977) dice que el grupo es, el revés de la serialidad. Se constituye por y en la fusión de la dispersión que precede al grupo; mantienen su existencia merced a una lucha permanente contra un regreso, siempre posible, de la dispersión.

Resulta tan imposible comprender al hombre sin medio social que le es indispensable como a la sociedad sin seres humanos que la constituyen (Lapassade, 1977).

La entidad social conocida por un grupo es un objeto de la experiencia diaria. Los grupos manifiestan gran cantidad de propiedades. Se diferencian por el tamaño, por su duración, sus objetivos, sus actividades, el grado de formalización, la estructura interna, la importancia de sus miembros y muchos otros aspectos (Cartwright y Zander, 1989).

En la terminología de los sistemas, lo definen grupo como un “conjunto de sistemas de comportamiento mutuamente interdependientes que no solo se afectan entre sí, sino que responden también a influencias exteriores” (Huse y Bowditch, 1973).

La gente usa la palabra “grupo” para describir una categoría social, individuos que son clasificados en un conjunto porque comparten ciertas características, por ejemplo: ser zurdos, adinerados, o rubios. Se agrupa estas personas en las mentes, pero estas no se congregan en algún lugar, no

interactúan entre ellos y pueden no darle importancia a las características que comparten (Kreitner, 1998).

Menciona Muzafer (1936) que una unidad social consiste en un número de individuos que en un momento dado, están en una posición interdependiente más o menos definida y en relación según sus roles sociales entre sí y que implícita o explícitamente posee un conjunto de valores o normas que regulan el comportamiento de los miembros individuales, al menos en asuntos importantes para el grupo. Así, las actitudes, sentimientos, aspiraciones y metas compartidas están relacionadas con él e implícitas en los valores o normas comunes del grupo.

Según Bodbeck, grupo es una suma de individuos situados en ciertas relaciones descriptivas (es decir entre sí). Desde luego, los tipos de relaciones ejemplificadas dependerá del tipo de grupo o lo determinarán, sea una familia, un auditorio, un comité, un sindicato de trabajadores o una multitud (Cartwright y Zander, 1989).

Todos los grupos tienen algo en común: sus miembros interactúan. Por lo tanto, su definición de grupo es: dos o más personas que interactúan e influyen el uno en el otro por más tiempo que un lapso momentáneo (Myers, 1991).

Un grupo social se distingue de esos grupos causales de individuos en cuatro aspectos (Kreitner, 1998):

Los miembros de un grupo tienen identidad compartida. Creen tener algo en común y ese "algo" hace la diferencia.

Los miembros de un grupo interactúan regularmente.

Los grupos sociales tienen una estructura social. Sus miembros no interactúan sobre una base hecha al azar. Formal o informalmente, establecen una

estructura de roles y estatus para coordinar actividades. Pero de un modo sutil, algunos miembros se convierten en líderes, otros en segundos de abordo y los demás en seguidores.

Los grupos sociales dependen de consensos. Los miembros deben estar hasta cierto punto de acuerdo con los valores, normas y objetivos.

Lewin (Citado por Cartwring y Zander, 1989) menciona que la similitud entre personas solo permite clasificarlas, reunir las bajo el mismo concepto abstracto, mientras que pertenecer al mismo grupo social implica la existencia de interrelaciones concretas y dinámicas entre las personas. Un esposo, la mujer y el niño son menos parecidos entre sí, a pesar de constituir un fuerte grupo natural, que lo es el niño respecto a otros niños, o el esposo a otros hombres o la mujer a otras mujeres. Los grupos fuertes y bien organizados, lejos de ser por completo homogéneos, contienen una variedad de diferentes subgrupos e individuos. No es la similitud o la disimilitud lo que decide si los individuos pertenecen al mismo o a diferentes grupos; lo decide la interacción social u otros tipos de interdependencia, se define mejor un grupo como un todo dinámico basado más bien en la interdependencia que en la similitud.

El grado de desarrollo de la estructura de un grupo puede cambiar. Las redes simples se vuelven grupos y los grupos se hacen más fuertes cuando los miembros desarrollan relaciones múltiples (una cadena de relaciones interdependientes) y un sistema de estatus y roles que pueden ser resueltos en marcha con el tiempo (Kreitner, 1998).

Baron (1999) señala que las características de los grupos son:

El tamaño del grupo

La estructura del grupo

Los roles

Status

Subgrupos

Cohesión

Redes de comunicación

Normas del grupo

Para los propósitos de la psicología social, se distingue un grupo en el que sus miembros compartan normas respecto a algo. La extensión que abarquen las normas compartidas puede ser grande o pequeña, pero a nivel mínimo incluyen cualquier cosa que distinga los intereses comunes de los miembros del grupo (Cartwright y Zander, 1989).

Según Didier Anzieu (Citado por González, 1978) dice que las principales características de un grupo son las siguientes:

- a) esta formado por personas, para que cada una perciba a todas las demás en forma individual y que exista una relación social recíproca.
- b) es permanente y dinámico, de tal manera que su actividad responde a los intereses y valores de cada una de las personas.
- c) posee intensidad en las relaciones afectivas, lo cual da lugar a la formación de subgrupos por su afinidad.
- d) existe solidaridad e interdependencia entre las personas, tanto dentro del grupo como fuera de éste.
- e) los roles de las personas están bien definidos y diferenciados.

f) el grupo posee su propio código y lenguaje, así como sus propias normas y creencias.

3.2 Tipos de grupos

Los grupos de acuerdo a ciertas propiedades, tales como: tamaño, grado de interacción física entre los miembros, grado de intimidad, nivel de solidaridad, lugar donde se controlan las actividades del grupo, grado de formalización de las reglas que gobiernan las relaciones entre los miembros a reaccionar entre sí como personas individuales o como ocupantes de roles o funciones (González, 1978).

Al hablar de los grupos como si fueran entidades únicas, que muestran pautas sistemáticas y organizadas de conducta en un plano colectivo y no sólo individual les atribuimos procesos psicológicos al igual que lo hacemos con los individuos. Decimos que los grupos “sienten”, “piensan”, “ven”, “recuerdan”, “planifican” y así sucesivamente. Estas actividades no son conductuales, sino mentales. Por esto un grupo se entiende implícitamente como la interacción social de un todo (Morales y Olza, 1996).

Un grupo de trabajo incluye dos o más personas de un entorno laboral donde alguna manera colaboran para alcanzar las metas de su grupo y de la organización, y donde producen los resultados deseados. Un grupo de trabajo, entre otras actividades, puede enfrentar y resolver problemas, explorar

posibilidades o alternativas en forma creativa o ejecutar planes bien elaborados (Soto, 2001).

Los grupos, también se pueden clasificar de acuerdo a sus objetivos o ambientes sociales, en (González, 1978):

A) Grupos de formación deliberada

- a) de trabajo: que se forman al elegir y coordinar la conducta y los recursos de un conjunto de individuos, con el fin de ejecutar una tarea de forma eficaz.
- b) para resolver problemas: la base racional para formar esos grupos, es creer que al trabajar unidos en el problema se logrará llegar a una solución con mayor rapidez y eficacia.
- c) de acción social: estos grupos se crean con el deseo de influir sobre el curso de los acontecimientos sociales, conjuntamente a la idea de que se puede tener una mayor influencia si se trabaja en grupo.
- d) de mediadores: su propósito es el de coordinar las acciones de otros grupos.
- e) legislativos: su propósito es formular legislaciones.
- f) de clientes: son los grupos que poseen el propósito de "mejorar" de alguna forma a sus miembros.

B) Grupos de formación externa

C) Grupos de formación espontánea

Las personas pueden pertenecer a grupos de trabajo formales o informales. Los grupos formales son los que cuentan con sanción oficial y han sido organizados por una autoridad administrativa o de otro tipo, con el propósito de que cumplan con las metas de la organización. Los grupos informales, son los que

surgen de manera espontánea en una organización o dentro de los grupos formales. Estos se pueden formar en razón de la amistad de los compañeros de trabajo de intereses compartidos por los empleados de diferentes grupos formales. (Soto, 2001)

Según Dobbelaere y Goepfinger (1993) existen grupos de trabajo que están administrados en forma tradicional, en donde una persona ha sido designada para hacer las veces de líder o administrador oficial, o bien grupos autodirigidos, en los cuales los trabajadores comparten la responsabilidad de administrar el grupo de trabajo. Un equipo de trabajo autodirigido tiene toda la responsabilidad de terminar una parte del trabajo bien definida, por lo general un producto o servicio, o un componente significado del mismo. Además, tiene discreción para decidir. Si bien los administradores no supervisan las actividades laborales cotidianas, de los miembros de un equipo autodirigido, sí pueden seguir dirigiendo al equipo, desarrollar una estrategia global para los equipos de su área, introducir innovaciones y proporcionar recursos para el equipo.

3.3 La influencia del sujeto sobre el grupo

Se es un producto de la pertenencia a grupos. Desde la primera infancia hasta que se pierde todo tipo de contacto perceptible con el mundo, el carácter, la personalidad, el patrón de conducta, la manera de vestir, hablar y los ademanes, son formados por las fuerzas ejercidas sobre las personas en los grupos a los que pertenecen. Así como hay propiedades sobre el miembro individual, independientemente. Del tipo de grupo examinado (Reeves, 1978).

Los patrones de juego de los grupos de niños amigos son muy distintivos al pasar de un nivel cultural a otro. Igualmente el crecimiento intelectual es afectado notoriamente por las personas que frecuentamos. En los años de escuela, las normas de los grupos determinan la profundidad de penetración y la amplitud logrados por los intereses mentales (Reeves, 1978).

Los valores éticos y morales se adquieren por tres influencias principales: la familia, la iglesia y la escuela. Por la primera influencia, la familia es la fuente principal de la ética y la moral. Si bien la asocian con los grupos se puede modificar las costumbres al acercarnos y entrar la segunda década, es raro que el carácter fundamental sea modificado en gran medida durante esa década (Reeves, 1978).

Una persona tendrá poder sobre otra si puede ejecutar un acto que provoque algún cambio en la otra persona. La fuente de poder interpersonal tiene por lo menos dos componentes (Cartwright y Zander, 1989):

- a) ciertas "propiedades" de la persona que ejerce la influencia, que se llamarán recursos de poder,
- b) ciertas necesidades o ciertos valores de la persona influida.

Para especificar las propiedades del individuo que puede servir como recursos de poder en cualquier grupo determinado, es necesario determinar las bases del motivo de los miembros. Al parecer los recursos se dividen en cinco categorías (Cartwright y Zander, 1989):

- a) pericia
- b) coerción
- c) emoción social

d) asociación

e) otras

En muchos grupos se asigna a una persona la responsabilidad de vigilar o coordinar las actividades de los miembros. Para que esa persona tenga éxito, ha de poseer recursos que le permiten influir sobre los miembros del grupo. Por esta razón, con frecuencia se da a un supervisor control sobre cosas como la tasa de salario, promociones y la asignación de trabajos, que se supone servirán como recursos de poder en el grupo. Sin embargo, es de esperar que la habilidad real del supervisor que ejercer influencia dependerá de las cosas bajo su control tenga valor para los miembros (Cartwright y Zander, 1989).

La pertenencia a grupos es el principal factor individual que hace modificar las metas personales. La exposición a nuevos conjuntos de valores, a los que se someten en el grupo, más las fuerzas generadas por la identificación con ese grupo, más las fuerzas generadas por la identificación con ese grupo, son un móvil muy poderoso. Con frecuencia, una persona normalmente centrada, después de afiliarse a una iglesia o a un grupo de servicio, es conducida por primera vez a comprender el valor de dar más que el de recibir. (Reeves, 1978)

3.4 La influencia del grupo sobre el sujeto

La influencia del grupo no es la misma reflejada del efecto del grupo sobre el individuo. Un grupo es más que una colección de individuos; tiene una

personalidad y un espíritu que le son enteramente propios y son sólo en parte determinados por su composición (Reeves, 1978).

Los grupos a los que se pertenece ejercen la influencia significativa sobre el comportamiento total. El espectro abarca desde las manías y *hobbies* que se adquieren hasta lo más profundos rasgos de carácter y personalidad. Se refleja en los actos personales las normas de los grupos a los que se pertenece (Reeves, 1978).

Los individuos incitados a participar en agradables actividades comunes. Se organizaron en una estructura social. Ciertos individuos, inducidos a alcanzar un objetivo a través de actos interdependientes, se convierten en un grupo; desarrollan una jerarquía social y normas específicas (Doise, 1982).

Hayman (1942) considera que existe una influencia latente o explícita que los grupos sociales ejercen constantemente sobre el individuo, y que repercute en su conducta, condicionándola de algún modo. Este es el grupo de referencia con el que los sujetos se identifican y se someten gustosos a su influencia, como resultado de un proceso de selectividad. Existe para ellos la posibilidad de ser influenciados por el grupo de pertenencia. No necesariamente el patrón de referencia será siempre el grupo de pertenencia. Al contrario, este autor afirma que a veces este tipo de grupo no ejerce influencia en la conducta del individuo, mientras que los de referencia sí.

Smith y Mackie (1997) mencionan que la tendencia a la conformidad es más fuerte cuando la pertenencia al grupo es muy evidente, como ocurre cuando

otros miembros del grupo están presentes. Pero la presencia física de los demás no es necesaria para la conformidad.

Cuando la persona puede obtener aprobación social al expresar su acuerdo con la opción de otros, es de esperar mayor conformidad franca entre quienes tienen necesidades de ello. La fuerza de la necesidad de la persona influenciada no es el único determinante de su disposición a cumplir. El creer poder satisfacer la necesidad mediante la aceptación es otro determinante. El miembro subordinado de una relación de poder se encuentra en una situación con muchas inconveniencias, desventajas y amenazas potenciales. Si la persona que ejerce influencia tiene poder sobre la persona que es influenciada pueden por definición provocar cambios en la persona influenciada (Cartwring y Zander, 1989).

La vida en grupo brinda una práctica diaria para reaccionar ante los demás, y esto posibilita los comienzos de la tolerancia. Se debe aprender a pasar por alto los caprichos de los demás, así como se espera que ellos pasen por alto los de las demás personas (Reeven, 1978).

Para Mann((1969) el grupo de referencia es aquel con el que un individuo se identifica y que influencia su conducta, independientemente de que sea o no miembro de él. Dichos grupos cumplen dos funciones para el individuo:

Primero sirven como elemento de comparación mediante el cual un sujeto puede autoevaluarse y evaluar a los demás, contrastando las correspondientes conductas. El grupo representa un valor ideal con el que el individuo se compara.

La segunda función importante de los grupos de referencia, es su proyecto normativa. Si alguien intenta integrarse en un grupo o ya forma parte de él, tratará de adaptarse a las pautas, normas y reglamentos del mismo, ya que es esta

referencia a la que condiciona, no sólo su conducta, sino también sus expectativas.

Mencionan Rodríguez y Assmar (2002) que la influencia del grupo sobre el individuo depende de estos factores:

Numero de observadores del comportamiento.

Magnitud de las fuerzas sociales (estatus, edad, nivel de conocimiento)

Proximidad física de la audiencia.

El sentimiento de pertenencia al grupo usualmente ayuda a sus miembros a establecer normas sobre los objetivos del grupo y estrategias para lograrlos. Una vez que se ha alcanzado el consenso, los que se identifican con el grupo tienen posibilidades de adherirse a sus normas y los nuevos miembros, rápidamente, absorben el “método de operar” del grupo (Smith y Mackie, 1997).

Smith y Mackie (1997) dicen que el efecto de facilitación social se produce por que la presencia aumenta el nivel de estímulo del individuo que a su vez, hace que algunas conductas resulten más fáciles y otras más difíciles. El estímulo facilita el desempeño de las conductas que son más accesibles por que son simples, están bien aprendidas, y tienen un nivel alto de puesta en práctica, e inhiben el desempeño de conductas que son complejas o nuevas.

El que un grupo pueda trabajar eficientemente en una tarea organizacional y el que al mismo tiempo la realización de la tarea satisfaga psicológicamente a los miembros del grupo depende en parte de su composición. Para que un trabajo se haga eficientemente, debe existir un cierto grado de consenso en cuanto a los objetivos, a los valores básicos y a los medios de comunicación. Si las diferencias entre los antecedentes personales, valores o estatus de las personas no permiten

llegar a este consenso o a esa comunicación el grupo no puede funcionar bien (Schein, 1982).

4. Desempeño laboral

4.1 Antecedentes

El desarrollo de métodos adecuados para medir la eficiencia en el trabajo es uno de los problemas más difíciles a los que se enfrenta el psicólogo industrial y organizacional. Estas medidas son esenciales para muchas decisiones relativas al personal y para la mayoría de las investigaciones de la psicología industrial (Fleishman, 1976).

Hacer productivo al trabajo y a los trabajadores, es tan importante como la estructuración de los puestos y la determinación del estilo de la dirección. La productividad descansa firmemente en pensar y analizar las distribuciones que deba hacer la organización (Svenson, 1978).

La tendencia a la categorización es la base subyacente de otros tipos de errores y tendencias de los evaluadores. La categorización es la tendencia natural humana a percibir e identificar a las personas (y las cosas) por categorías; es una manera de procesar información en nuestra mente de manera instintiva y cognitiva. Al categorizar a las personas, psicológicamente las dividimos en grupos separados. Nuestra mente organiza y agrupa entonces estas características y tendencias en una categoría de referencia. Cuando hallamos a otros de la misma categoría, adscribimos a ellos, sin observarlas en realidad, las características y tendencias de la categoría de nuestro banco de memoria. Cuando permitimos a nuestra mente asignar instintivamente pautas a grupos de personas, estamos estereotipando (Coens y Jenkins, 2001).

Una evaluación frecuentemente, interrumpida e imparcial por una empresa respecto al rendimiento de sus miembros es esencial no sólo para el desarrollo de la negociación, sino también para el de sus integrantes. Toda empresa necesita saber quienes son los más destacados, quienes requieren más adiestramiento y quienes son los más destacados, quienes requieren más adiestramiento y quienes no están contribuyendo a la productividad y prosperidad de la misma (Shultz, 2000).

El desempeño administrativo es tan inseparable de la tarea como la tarea lo es de la misión y el objetivo organizacional. En la administración existe una circularidad de movimiento interno misión-tarea, en donde el desempeño alcanzado actúa como acicate para más acción (Svenson, 1978).

Así pues, la misión-tarea- desempeño requiere una orientación al mercado; la producción de bienes y servicios organizacionales deben aumentar el beneficio social del mercado. Los aumentos al beneficio social demuestran que la administración de la organización entiende los valores de sus mercados y, más aún, que ha actuado para satisfacer esos valores (Siks, 1976).

La evaluación no solo se practica en el mundo de los negocios. En efecto, nos acompaña a lo largo de nuestra formación académica. Los exámenes escolares, los ensayos semestrales e informes especiales son métodos de evaluación utilizados por las instituciones educativas. En principio se parecen a los que se aplican en el sector laboral; es decir; son métodos que permiten calibrar la calidad de trabajo. Y en la industria sus resultados repercuten mucho en el futuro profesional del individuo: de ellos depende que lo asciendan al siguiente nivel jerárquico o que se gradúe (Shultz, 2000).

4.2 Definición del desempeño

El desempeño es un término que se refiere al cumplimiento o al hacer aquello a lo que uno está obligado (Suárez, 1983).

Según Robbins (Citado por González, 1978), el desempeño es el modelo de las expectativas de Victor Vroom, lo define la evaluación del mismo en el individuo.

Coens y Jenkins mencionan (2001) que hay muchas definiciones de *Evaluación de desempeño*, un simple diccionario nos lleva a un buen comienzo. *Desempeño* [en inglés *performance*] se define como “la manera como alguien o algo funciona”. En español, evaluar viene del francés *évaluer*, y significa “señalar el valor de una cosa”. Por lo tanto, evaluación es el proceso mediante el cual estimamos, apreciamos, o calculamos el valor de algo. Si combinamos estas definiciones, podemos decir que evaluación de desempeño es el proceso de señalar el valor o juzgar la manera como alguien funciona.

Mencionan Werther y Davis (2000) que la evolución del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir, las acciones que han de tomar.

Las evaluaciones informales con base en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes. Su cuenta con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Un sistema de

evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procesos de reclutamiento, selección y orientación (Werther y Davis, 2000).

La teoría de este modelo sostiene que la gente necesita percibir que el esfuerzo que realiza conduce hacia una evaluación favorable de su desempeño y dicha evaluación favorable traerá las recompensas que valora. Esta teoría se basa en tres relaciones:

1. Relación Esfuerzo en la ejecución de su trabajo obtendrá una mejor evaluación de su desempeño;
2. Relación Desempeño- Recompensa: La esperanza que el trabajador tiene acerca de lograr una recompensa organizacional por haber logrado una mejor evaluación a su desempeño;
3. Relación Recompensa-Metas Personales: como la organización gratifica el logro de las metas personales y lo atractivas que resultan las recompensas potenciales para el trabajador.

El desempeño laboral puede ser determinado por medidas objetivas, usando datos derivados de expedientes e producción, y por grados de funcionamiento hechos por gerentes y supervisores. Los estudios de la relación entre edad y desempeño laboral usando expedientes de datos de producción son relativamente raros. En parte por las dificultades metodológicas y prácticas inherentes en este tipo de investigación (Ali, H y Davies, R, 2003).

La evaluación del desempeño requiere parámetros de desempeño, que constituyen los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas. Para ser efectivos, estos parámetros deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. Con base en las

responsabilidades y labores de descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben evaluarse en todos los casos. Cuando se carece de esta información o la misma no es procedente, por haberse modificado en el puesto, los parámetros pueden establecerse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones con el supervisor inmediato (Werther y Davis, 2000).

Las metas, normas, roles y configuración estructural del grupo contribuyen en forma significativa a su desempeño. El diagnóstico de estas características del grupo representan el primer paso para garantizar que los miembros pueden encontrar un enfoque común para las actividades, adopten expectativas compartidas respecto a los comportamientos indicados, asuman roles funcionales dentro del grupo y se comuniquen con eficacia (Soto, 2001).

4.3 Tipos de evaluaciones

Menciona Coens y Jenkins (2001) que la práctica de la evaluación de rendimiento es un proceso obligatorio en el cual, durante un período específico de tiempo, el desempeño en el trabajo, los comportamientos o los rasgos de todos o de un grupo de empleados se valoran, juzgan o describen de manera individual por parte de una persona distinta del empleado evaluado, y los resultados los conserva la organización.

Muchos autores hacen referencia a los distintos métodos de evaluación de desempeño. Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados (Alles, 2002).

Green y Mitchell (Citado por Nkereuwem, 1996) argumentan que el desempeño se parece a ser recompensado o ser castigado, cuando es atribuido a los niveles de esfuerzo realizados por el empleado, probablemente porque el esfuerzo realizado está bajo el control del empleado.

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en la conducta (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas. El enfoque de los resultados también es muy popular, ya que se focalizan en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización (Alles, 2002).

Nieva y Gutek (Citados por Nkereuwem, 1996) han observado que las evaluaciones de desempeño pueden tomar dos diagonales. La primera diagonal ocurre cuando el nivel de desempeño de los miembros de subgrupos es evaluado de forma más negativa que sus autorizaciones del comportamiento real. La segunda diagonal se deriva de las diferentes atribuciones hechas por supervisores para explicar las causas del nivel de desempeño (buena suerte, esfuerzo extraordinario, habilidades o talentos).

Hay primordialmente tres tipos distintos de circunstancias o situaciones de evaluación, en las que puede interesarnos evaluar al ocupante de un puesto; por ejemplo, se puede evaluar el desempeño durante el entrenamiento, mientras el individuo en cuestión está aprendiendo la tarea o habilidad necesaria. Además, se puede evaluar el desempeño cuando el individuo está realmente en el trabajo. Por otra parte, se pueden crear ambientes artificiales de trabajo con fines de evaluación del desempeño potencial (Blum, M y Naylor, J, 1999).

Existen evaluaciones de desempeño cuando todas o la mayoría de las siguientes características se hallan presentes en un proceso o herramienta individual (Coens y Jenkins, 2001):

El desempeño, el comportamiento o los rasgos individuales de los empleados se valoran, juzgan y/o describen por parte de alguien distinto del empleado.

Tales valoraciones, juicios y descripciones se relacionan con un período de tiempo específico, antes que con un producto o proyecto de trabajo particulares.

El proceso se aplica sistemáticamente a todos los empleados o a una clase de empleados.

El proceso es obligatorio o inducido por un incentivo extrínseco, por oposición a un proceso puramente voluntario o electivo.

Los resultados de las valoraciones y juicios, o la documentación, los guarda o conserva alguien en la organización distinto del empleado evaluado.

Shultz (2000) de que hay dos categorías de medición del desempeño: aquellas con que se juzgan las tareas relacionadas con la producción y las que sirven para estimar los trabajos no relacionados con la producción.

Trabajos relacionados con la producción (Shultz, 2000):

Cantidad de producción: el número de unidades montadas o ensambladas o elaboradas en determinado periodo.

Calidad de producción: estimada según las normas de inspección o el número de artículos defectuosos.

Accidentes: número de accidentes causados por el empleado.

Sueldo: antecedentes salariales del empleado, porcentaje y frecuencia de los incrementos.

Ausentismo: número de días que faltó al trabajo.

Ritmo de progreso: registro de sus ascensos.

Tareas no relacionadas con la producción (Shultz, 2000):

Evaluación por los supervisores: juicio sobre el grado de competencia.

Evaluación por los compañeros de trabajo: juicios de éstos sobre el rendimiento.

Autoevaluación: estimación del empleado sobre su propio rendimiento.

Los métodos basados en características, su diseño está pensado para medir hasta qué punto el empleado posee ciertas características, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro y son (Alles, 2002):

1. Escala de gráficas de calificación: cada característica por evaluar se presenta mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.
2. Método de escalas mixtas: es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.
3. Método de distribución forzada: exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en formas de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables. Es algo en desuso.
4. Método de formas narrativas: requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible.

Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión del empleado.

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto (Alles, 2002):

1. Método de incidente crítico: suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo.
2. Escala fundamentada por la medición del comportamiento: consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.
3. Escala de observación del comportamiento: enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en una conducta.

Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo, son (Alles, 2002):

1. Medición de productividad
2. Administración por objetivos

Según Werther y Davis (2000) las ventajas de la evaluación del desempeño:

Mejorar el desempeño. Mediante la retroalimentación sobre, el gerente y el especialista de personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.

Políticas de compensación: las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman las decisiones a determinar quienes deben recibir qué tasas

de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos con base en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.

Decisiones de ubicación. Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. A menudo las promociones son un reconocimiento del desempeño anterior.

Planeación y desarrollo de la carrera profesional: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información de análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal. Al confiar en información que no es precisa pueden tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

Desafíos externos. En ocasiones el desempeño se ve influido por los factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etcétera. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Una encuesta entre 2 400 miembros de departamentos de recursos humanos, financieros, de marketing y de sistemas, aplicada por la Asociación estadounidense de Administración, halló que el 86% de los encuestados manifestó que las evaluaciones estaban vinculadas a las decisiones sobre compensaciones.

Un 65% por ciento de los mismos encuestados señaló que la herramienta iba a ser

utilizada por consejería, y un 64% por ciento identifico la capacidad y el desarrollo. Otros propósitos que recibieron alto número de respuestas fueron: promoción (45%), planeamiento de personal (43%) y retención y despidos (30%). (Coens y Jenkins, 2001)

Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información de recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia. De modo igualmente importante, el desempeño inferior al esperado puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas. (Werther y Davis, 2000)

4.4 Objetivos de la evaluación del desempeño

Los gerentes tienen dificultades para encontrar personal calificado que esté dispuesto a trabajar con honestidad y dedicación. Constantemente se enfrentan al problema de empleados que se están capacitando y que esperan privilegios y responsabilidades sin preocuparse por primero dominar todos los ángulos de su trabajo. Cuando el crecimiento del negocio requiere jornadas largas, cambios operacionales y la contratación de nuevos empleados con experiencia especializada, se generan resistencias, sabotajes y rotación del personal. (Thomas, 1994)

El enfoque que se elija tiene que identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al

departamento de personal. Las normas para la evaluación del desempeño que no basan en elementos relacionados con el puesto pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos. (Werther y Davis, 2000)

El análisis del desempeño de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar el personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. (Alles, 2002)

La finalidad global es proporcionar una estimación exacta de la eficiencia con que se está ejecutando un trabajo. A partir de esta información se tomarán decisiones que afectan al futuro de cada empleado. Funciones que cumple la evaluación en la administración (Schultz, 2000):

La gerencia quiere un sistema que motive a los empleados eficientes a mejorar su desempeño.

Los gerentes desean un sistema que identifique a los que tienen posibilidades de progresar y a los que habitualmente rinden poco y a quienes se debe alentar a que abandonen la empresa.

Tanto el gerente de personal como los que trabajan en el departamento quieren disponer de información objetiva y completa para tomar decisiones acerca de incrementos salariales, promociones, transferencias y terminaciones de contratos.

Los supervisores desean un sistema objetivo de estimación para justificar los aumentos salariales y motivar a los subordinados.

Los subordinados querrán saber en qué concepto los tienen su supervisor y lo que les depara el futuro en la empresa.

La evaluación del rendimiento sirve a todos por igual, desde el empleado y el supervisor inmediato hasta los altos niveles de gerencia (Schultz, 2000).

Según Sherman (1999) un programa de evolución del desempeño puede servir a muchos propósitos benéficos para la organización y al empleado cuyo desempeño se evalúa. Los objetivos:

Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor.

Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.

Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico par ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.

Aporta una base para las recomendaciones salariales.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil de puesto. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa (Alles, 2002).

Los seis propósitos de las evaluaciones comúnmente identificados son (Coens y Jenkins, 2001):

Mejoramiento: El propósito debe ayudar tanto al empleado como a la organización a obtener mejores resultados, mejorando la calidad, la eficiencia, la eficacia, la alineación y otros aspectos semejantes.

Tutoría y orientación: Desde el punto de vista de la administración tradicional, las evaluaciones proporcionan una herramienta y un marco de referencia administrativo para brindar tutoría, consejería y motivación a los empleados.

Retroalimentación y comunicación: Las evaluaciones intenta perfeccionar la comunicación entre el empleado, el supervisor y otros dentro de la organización, lo cual incluye la retroalimentación sobre el desempeño del empleado.

Compensación: Al vincularse la evaluación a la compensación, se supone que los individuos van trabajar más. En teoría, el salario va a ser también más justo, recompensándose a los empleados más meritorios.

Decisiones sobre personal y desarrollo profesional: Las evaluaciones intentan proporcionar información que permita a la organización seleccionar de manera justa y eficaz a los empleados para efectos de promoción, suspensión o reducción de planta. También se utilizan para identificar las necesidades en cuanto a personal y capacitación, y ayudar a los empleados en el desarrollo de sus carreras.

Alles dice que se puede utilizar la evaluación de desempeño para mucho más que para determinar salarios. Mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas. Una correcta metodología de evaluación de desempeño es beneficiosa para ambas partes (Alles, 2002).

La evaluación del rendimiento, lo mismo que los tests psicológicos y otros instrumentos de selección, le ayudan a encontrar el tipo adecuado de trabajo y a

cumplirlo en forma satisfactoria. De ahí la importancia de conocer los principios y procedimientos de la evaluación. Por lo demás los métodos a que recurre la empresa han de ser lo más objetivos y sistemáticos posible; ésta es otra de las tareas del psicólogo del departamento de personal (Schultz, 2000).

Los empresarios y los empleados son escépticos en relación con las evaluaciones de desempeño. Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quiénes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados (Alles, 2002).

Los problemas más comunes en la evaluación de desempeño según Alles (2002) son:

Carencia de normas

Criterios subjetivos y poco realistas

Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador

Errores del evaluador

Mala retroalimentación

Comunicaciones negativas

4.5 Oposición a la evaluación del desempeño

La mayor parte del tiempo se pretende que los demás valoren, acepten y creen empatía con las demás personas. De hecho, el sentido de autoestima de las personas depende, tanto de lo que los demás piensen de ellos, como lo que ellos pensemos de ellos mismos. Por estas razones, se preocupan por si los espectadores nos los están juzgando de algún modo. La presencia de aquellos que nos pueden juzgar produce miedo a la evaluación y este temor altera su rendimiento en forma predecible (Smith y Mackie, 1997).

Los sindicatos distan mucho de ser partidarios de apoyar a los programas de esta índole (programas de evaluación de desempeño). Por regular representan la principal fuente de impugnación. Su resistencia se debe a una comprensible motivación de brindar la máxima seguridad a sus agremiados. Los sindicatos tradicionalmente han estado comprometidos con el principio de antigüedad como criterio decisivo en las decisiones sobre el bienestar y el status del empleado; por ejemplo, las concernientes a los ascensos y aumentos salariales (Shultz, 2000).

Los empleados expresan desacuerdos a las evaluaciones debido a que no les gusta la crítica o que se les indiquen sus defectos. Generalmente se une toda una sección para presionar a su superior para que no se realicen los programas de evaluación. Ante esta situación algunas veces los superiores solo cumplen con la formalidad del programa sin calificar bajo a ninguno de los trabajadores para evitar incomodidades en su sección (Schultz, 2000).

Los integrantes de la gerencia quienes tuvieron experiencias desagradables en lo concerniente a esta actividad debido a una inadecuada planeación de los

programas. Esto puede traer como consecuencia de los supervisores vean poco beneficio ante el tiempo y energía dedicada a la evaluación de desempeño. Ante resultados, negativos, los jefes rechazan confrontaciones directas, porque muchos no tienen la preparación adecuada para dirigir entrevistas de evaluación. Finalmente, el rol que la gerencia tiene de guía y líder lo piensan antagónico al rol de juez. Y no aceptan la responsabilidad directa, que como dirigentes, determinan el futuro de la carrera profesional de sus empleados (Suárez, 1984).

4. Planteamiento del problema

El objetivo de esta investigación es determinar si existe una relación significativa entre actitud de compromiso y desempeño laboral.

La variable dependiente es la actitud de compromiso, en general, se puede definir como "una fuerza que enlaza a un individuo a una línea de conducta de relevancia a uno o más blancos". Ellos argumentan que esta fuerza, puede tomar distintas formas como: deseo (compromiso afectivo), costo percibido (compromiso de continuación), u obligación (compromiso normativo). (Meyer y Herscovitch, 2001)

Con base los objetivos que se pretende alcanzar en la presente investigación, se proponen las siguientes hipótesis estadísticas:

Hi1: Existe una relación positiva entre Actitud de Compromiso y Desempeño Laboral por lo tanto, a mayor puntuación de Actitud de Compromiso, mayor Desempeño Laboral, en la Muestra General.

Hi2: Existe una relación positiva en la Actitud de Compromiso y el Desempeño Laboral en los Obreros.

Hi3: Existe una relación positiva entre la Actitud de Compromiso y el Desempeño Laboral en el personal Administrativo.

Hi4: Existe una correlación positiva entre la Antigüedad y la Actitud de Compromiso la Muestra General entonces a mayor Antigüedad mayor Actitud de Compromiso.

Hi5: Existe una correlación positiva entre la Antigüedad y el Desempeño Laboral en la Muestra General entonces a mayor Antigüedad mayor Desempeño Laboral